

HOVÁNYI Gábor

VERSENYELŐNY: - A GYENGE JELEKRE TÁJOLT MENEDZSMENT (WSOM)

A szerző cikkében a felgyorsult gazdasági folyamatokra adott vállalati reagálások egyik lehetséges módját mutatja be. Négy dimenzióban vizsgálja a folyamatokat: az első a vállalat, a második a vállalat közvetlen környezete, a harmadik a sokszor globálissá távoluló háttér, a negyedik a mindhármat átfogó idő. Az ezekben megmutatkozó gyenge jelekre adott menedzsmentválaszok a vállalat versenyképességének fenntartása szempontjából kiemelkedően fontosak.

A globalizáció egyik alapvető elindítója és kiteljesítője az informatika: ez tette lehetővé, hogy bárki pillanatok alatt tájékozódhassék a földkerekség akár legtávolabbi pontjain bekövetkező eseményekről; többek között a gazdaságot érintő történésekről; ez nyitotta meg az utat, hogy egyes döntéshozók szempillantás alatt hozzassanak létre vagy irányíthassanak akár olyan folyamatokat is, amelyek a világ gazdaság egészének alakulását befolyásolják – lásd például a nemzetközi tőkeáramlásokat. Az informatika ezért nemcsak a sokszor igen lassan múló *időt* gyorsította fel „információzushatagával” szinte pillanattá, hanem a *teret* is ponttá zsugorította a gazdasági tájékozódás és (nem ritkán) a gazdasági befolyásolás számára. S egyre inkább úgy tűnik, hogy e két hatás még szorosabban összefügg egymással. Mintha a tájékozódás, az információ-input esetében az áthidalt távolság hossza „multiplikálná” az idő gyorsulását. A távoli eseményekről szóló információk ugyanis egyre több és egyre szétágazóbb hatásokat váltanak ki útközben, s ezért az információk távoli befogadóját a vétel, az input pillanatában már jóval több releváns hír éri el, mint maga a kezdeti esemény. A feltorlódtott hírek hatását tehát jogosan érzékeli úgy, hogy számára a távolsággal összevetve exponenciálisan gyorsult fel az idő, hiszen az idő gyorsulása valójában azt jelenti, hogy azonos időtartam alatt több információ-input éri a befogadót.

Ugyanez következik be az output esetében is: egy telekonferencia során például a bevont partnerekhez vezető távolságok összhosszához mérten gyorsul fel – szintén exponenciálisan – az idő, mert a konferencia szervezője és résztvevői számára ugrásszerűen megnő a beérkező információk mennyisége. (Az output esetében azonban egyesek fordítva is értelmezhetik az idő szerepét: a távolság ugyanis egyetlen pillanat alatt több olyan tényezőt hidal át, amelyek megváltoztatnak a létrehozott vagy irányított gazdasági esemény hatására, s ezért majd visszahatnak erre. Ilyenkor tehát a távolsággal összevetve az idő exponenciális lelassulását is érzékelheti a gazdasági esemény vagy folyamat létrehozója, illetve irányítója, hiszen nagyobb időtávot fognak át azok az információ-inputok, amelyek az output által keltett közvetett hatásokról tudósítják az output forrását.)

Az idő objektív (vagyis az informatika eredményein alapuló) és szubjektív (tehát a beérkező hatások mint kihívások volumenén alapuló) felgyorsulása egyre nehezebben megoldható feladat elé állítja a vállalatok vezetését: a szervezet megfelelő válaszához létrehozásához ugyanis igen sokszor *hosszabb* időre van szükség, mint amennyit a felgyorsult idő lehetővé tesz. S nem egy vállalati reagálás esetében kilátástalan törekvés lenne a válasz időtartamának olyan mértékű csökkentése, hogy az még megfeleljen a környezeti ki-

hívás által megtűrt időintervallumnak. (Ilyen valóságtól elrugaszkodott célkitűzés lenne például egy beruházással is járó gyors termékváltás vagy egy értékesítési rendszer átszervezését igénylő gyors stratégia-váltás.) A késedelmes válasz viszont akár a vállalat versenypozíciójának megroppanásával, versenyképességének vesztes csökkenésével járhat. Ezért ilyenkor az egyetlen járható út az, hogy a vállalat menedzsmentje már a kialakuló események és folyamatok *gyenge jeleire* is reagál: már ezek vételekor kezdi meg a válaszdadást az elemi erővel csak később ható környezeti kihívásokra. Ez a „*Weak Signals Oriented Management*” (WSOM), a gyenge jelekre tájolt vállalatvezetés lényege. A gyenge jelek azonban veszélyesek, mert könnyen félreérthetők. S ilyenkor a vezetés erőforrásokat, olykor tetemes erőforrásokat fordít a válaszadásra – s aztán kiderül, hogy félreértette a gyenge jeleket és ezért hatalmas erőforrásokat pocskolt el.

A négy vállalati dimenzió

Az idő dimenziójában bekövetkezett változás, nevezetesen az idő felgyorsulása különböző *hatásláncokban* éri el a vállalatot. A globalizáció kiterjedése során a legtávolabbi hatáslánc a műszaki, gazdasági, társadalmi környezet igen messze eső pontjáról indulhat és – tompított vagy felerősített impulzusaival – a vállalat közvetlen műszaki, gazdasági és társadalmi környezetét érheti el. Ez tehát a hatásláncok egyik újabb dimenziója. Egy következő dimenziójuk a vállalat üzleti kapcsolatainak szereplőit foglalja magában, méghozzá a „stakeholder” koncepció szerint: vagyis ebbe beletartoznak mindazok, akik pozitív vagy negatív értelemben érdekeltek a vállalat eredményeiben – tehát tulajdonosai, vevői, beszállítói, a hitelező pénzintézet vagy az adóhivatal (pozitív értelemben, hiszen számukra az eredmény maximálása a fontos), valamint meglévő és potenciális, csak később a piacra belépő versenytársai (negatív értelemben, hiszen törekvéseiket az eredmény minimálása segíti leginkább). A felgyorsult idő ezeknek a szereplőknek a tevékenységében, sőt már a várakozásaiban is érvényesül. Az újabb dimenzió maga a vállalat mint működő szervezet: alapvető követelmény valamennyi menedzserével és munkatársával, rendszerével és működési folyamatával szemben, hogy ezek idejében reagáljanak az előző három dimenzió, vagyis az idő, a műszaki, gazdasági és társadalmi háttér, valamint a szűkebb vállalati környezet kihívásaira. A menedzsment szempontjából

nézve *első* vagy *vertikális* dimenzióknak a vállalatot, *második* vagy *horizontális* dimenzióknak a vállalat közvetlen környezetét, *harmadik* vagy *mélységi* dimenzióknak a sokszor globálissá táguló háttérét, végül *negyedik* vagy *tranzitív* dimenzióknak az első három egyaránt átható időt nevezzük a következőkben.

Amíg a negyedik dimenzióban egyetlen változás, az idő felgyorsulása – vagyis a hatásláncok lefutásához szükséges időtartamok lerövidülése – következett be az elmúlt évek során, addig a másik három dimenzióban, ezek hatásláncaiban több számottevő változásra is sor került:

- A horizontális és mélységi hatásláncokba egyre több *tényező* épült be, és ezek mind jobban integrálódtak, vagyis egyre bonyolultabb összefüggések már-már *alig áttekinthető rendszereit* hozták létre. Egyre bizonytalanabb lett, hogy egy-egy ilyen átfogó hatásláncba való beavatkozás a kívánt vagy éppen az azzal ellentétes hatást váltja-e ki?
- A mind több beépülő tényező és ezek egyre nagyobb integrációja roppant mértékben felerősíti a hatásláncok egészében a bekövetkező folyamatok *determináltságát*. Mind kétségesebb ugyanis, hogy rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások egy-egy ilyen átfogó hatásláncba való érdemi beavatkozás számára?
- A megnövekedett mobilitás miatt egyre nagyobb a fenyegetés, hogy váratlanul újabb és újabb szereplők lépnek színre egy-egy piacon – méghozzá többnyire jelentős erőforrások birtokában –, s megjelenésük még a kereslet és kínálat hagyományos és stabil egyensúlyát is alapjaiban rengetheti meg. Vagyis számottevően megnőtt a második dimenzióban, a vállalatok versenykörnyezetében a *bizonytalanság*.
- Az első dimenzióban egyre nehezebbé válik a külső hatásláncok kihívásaira való helyes reagálás, a vállalati szervezet és működés módosításával, mert ezek tényezői is mind számosabbak lettek, kapcsolataik is mind bonyolultabbá váltak, vagyis a vállalati szervezetben és működésben is megnőtt az inercia – megváltoztatásuknak tehát mind nagyobb az erőforrás- és időigénye. Pedig a negyedik dimenzió, az idő felgyorsulása – mint említettük – éppen hogy kevesebb időt hagy a reagálás megtervezésére és megvalósítására.

Ezek tehát azok az összefüggések, amelyek közepette egy vállalat menedzsmentjének rá kell találnia arra, hogy mind a *környezet külső*, mind a *vállalat belső*

gyenge jelei alapján mi legyen az üzleti stratégia módosításának, a szervezet fejlesztésének, valamint az operatív működés irányításának új *tartalma* – és melyek legyenek azok a *technikák*, amelyekkel elérheti a gyors változtatást?

A stratégiamódosítás, a szervezetfejlesztés, az operatív irányítás új tartalma természetesen mindig az adott vállalattól és a környezeti dimenziók sajátosságaitól függ. A menedzsmenttechnikák körében azonban vannak olyan „*irányjelzők*” (korántsem biztosítékok!), amelyek hozzásegíthetik a vállalatok vezetését az egyes dimenziókban, hogy érzékeljék, sőt helyesen értékeljék a cég versenyképességét akár döntően is befolyásoló gyenge jeleket. Ilyen technikákat mutatunk be a következőkben.

A háttérdimenzió gyenge jelei

A harmadik vagy műszaki, gazdasági és társadalmi háttérdimenzió a multinacionális vállalatok számára egyértelműen globális méretű – de újabban egyre több „hagyományos” nagy, valamint kis- és középvállalat vezetőinek is figyelembe kell venniük a globális összefüggéseket, mert ezek hatásai is elérhetik cégüket. Ebben a dimenzióban *négyszintű elemzés* javasolható a gyenge jelek feltárására:

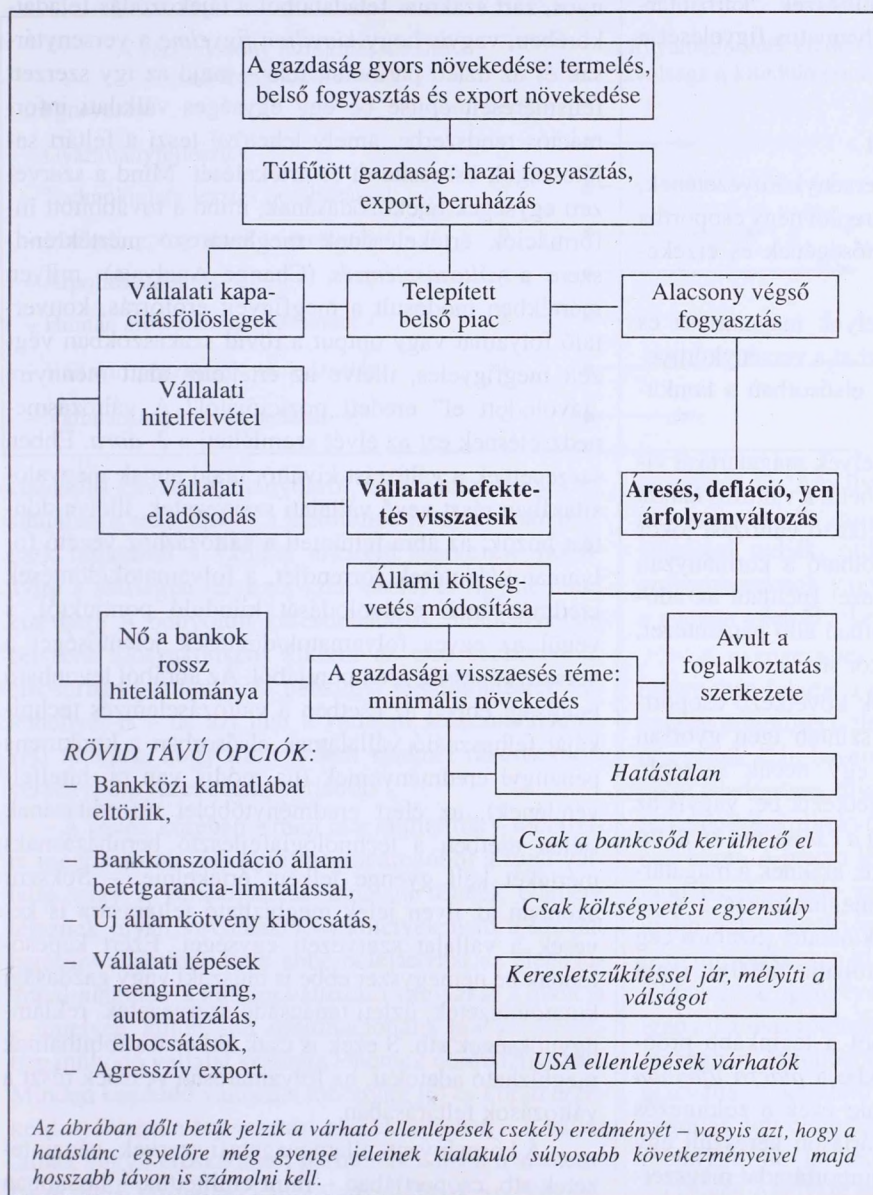
– Az *első szint* azoknak a húzó és fékező országoknak a számbavétele, amelyek egy-egy hatáslánc megindulása szempontjából lehetnek számottevőek. Ilyen húzó ország, illetve országcsoporthoz elsősorban napjaink három műszaki-gazdasági erőközpontja (az EU, egy erős Japán vezette távolkeleti blokk és a NAFTA országai), fékező országgént pedig olyan, a világgazdaság alakulásában nagyobb szerepet játszó országok jöhetnek számításba, mint Brazília vagy Indonézia (példák erre a közelmúltban tapasztalt pénzügyi válságok), de természetesen fékező szerepet tölthetnek be az erőközpontok is (például egy válságba sodródott japán gazdaság). Ebben a szintbe tartoznak olyan nemzetközi szervezetek is, amelyeknek jó vagy felemás politikája és tevékenysége számottevően meghatározza a világgazdaság folyamatainak alakulását: például a World Bank, az IMF vagy a WTO, a Világkereskedelmi Szervezet.

– Az *elemzés második szintjét* azok az elemzések alkotják, amelyekkel az vizsgálható, hogy miként alakulnak azok a sajátos műszaki, gazdasági, politikai és társadalmi folyamatok, amelyek – az első szint szereplőinek hatására is – befolyásolják a globális színteret vagy legalábbis egy-egy nagytérség (több ország)

helyzetét, sorsát. (a) A műszaki fejlődés átfogó folyamatai globális innovációk megjelenése, alap- és alkalmazott kutatások eredményeiről szóló szakmai híradások, rangos szakkiállítások, szabadalmi bejelentések stb. alapján érzékelhetők – ám ezeket nemcsak a termékek és szolgáltatások, hanem a felhasznált *anyagok* és beépített *alkatrészek*, valamint a *gyártástechnológia* és a *végso felhasználás* (hasznosítás) körében is figyelemmel kell kísérni. (b) A gazdasági események gyenge jeleit a gazdasági növekedést, a foglalkoztatottsági szintet, az infláció alakulását a számos összefüggésben megjelenő gazdasági egyensúly „*bűvös négyzete*” szerint lehet számbavenni, kiegészítve ezt a *termelékenység* alakulásának figyelésével. (A nemzetgazdaságok esélyeinek részletesebb feltárására – olykor 40–50 mutató alapján – csak az erre szakosodott gazdaságkutató intézeteknek van meg a kapacitásuk. Eredményeiket felhasználhatja ugyan a vállalati szféra is, de ebből a forrásból többnyire csak jelentős késéssel tárhatók fel a gyenge jelek.) (c) A politikai feltételek két sarkalatos kérdése a *gazdaság*-, valamint a *társadalompolitikák tartalma* alapvetően az, hogy miként súlyozzák ezekben a teljesítmény elismerését és az esélyegyenlőség megteremtését, az említett „*bűvös négyzet*” elemeinek jelentőségét, valamint a centralizálás és a decentralizálás mértékét a különböző gazdasági és társadalmi feltételek között. Ezek mintegy kitapinthatók a kormányzatok megnyilatkozásaiból és (főleg) sorozatos intézkedéseiből. Végül (d) a társadalmi kérdéskör megítélésében a *ki egyensúlyozottság* vagy a *fokozódó feszültségek* iránya és mértéke, valamint az *értékrend*, a *kultúra* stabilitása avagy jelentősebb módosulása a döntő tényező. Ezt viszonylag jól tükrözik a helyi forrásokból származó és többnyire nemzetközi orgánumban is megjelenő híradások.

– Valószínűleg az elemzés *harmadik szintjén* szembesül a vállalat a legbonyolultabb problémákkal. Ezen a szinten kell ugyanis modellezni azokat a hatásláncokat, amelyeket a második szinten vizsgált események indítanak el – s ennek során kell kijelölni a hatásláncnak azt az elemét, amelynek alakulása nemcsak jelzi a hatáslánc létrejöttét, hanem amelynek folyamatos figyelésére lehetősége is van a vállalatnak. Példaként szerepeljen a japán gazdaság legutóbbi eseményeinek egy ilyen hatáslánca: ezt az *1. ábra* szemlélteti. Az ábrában kövér betűkkel szerepel az a két „*allergikus*” pont amelynek figyelése lehetővé teszi a hatáslánc kialakulásának érzékelését. (A modellben a hatáslánc megindulását jelző kritikus érték a befekte-

Példa a hatáslánc kialakítására



tések esetében csupán 1,9 százalékos növekedés, a yen árfolyamváltozása pedig az USD-vel szemben az egy évvel korábbi értékhez képest tartósan 11 százalékos erősödés volt – később, a hatáslánc teljes kibontakozásakor ténylegesen 1,7, illetve 14,4 százalékos változás következett be.) (A japán gazdaság azóta bekövetkezett tartós lábadozása is igazolta.)

– Az elemzés *negyedik szintjén* a cél annak prognózisa, hogy mikor és mekkora hatással befolyásolják a háttérdimenzió hatásláncai magát a háttérdimenziót, majd a vállalat közvetlen környezetét és a vállalatot – vagyis a második és az első dimenzió

1. ábra folyamatait és eseményeit. Az 1. ábra példáját tehát folytathatjuk: „A japán gazdaság tartós stagnálása visszafoghatja a harmadik dimenzióban a műszaki fejlesztést, a második dimenzióban visszaeshet a japán tőkeexport, de számolni kell egyre újabb agresszív, s nem egyszer jelentős árelőnyre épülő áruexport-törekvésekkel – s mindez az első dimenzióban új K+F lehetőségeket teremt más országok vállalatai számára, ám ezeknek számolniuk kell piaci részesedésvessztéssel is a japán termékekkel vívott mind élesebb árverseny miatt.” A hatásláncok következményeit azonban mindig *variánsokban* célszerű meghatározni, felbecsülve az egyes variánsok esetében bekövetkezésük valószínűségét, várható időpontját és hatásuk intenzitását is. Ez lehet ugyanis az alapja annak a döntésnek, hogy a vállalat reagáljon-e és miként a harmadik dimenzióban érzékelt gyenge jelekre.

Kétségtelen, hogy egy ilyen négy szintű elemzés a maga igen részletes feltáró, elemző és súlyozó munkájával nem lehet egy nagy- vagy óriásvállalat csúcsvezetőjének vagy felsővezetőinek a feladata: ezek a vállalatok többnyire *stratégiai tervezőcsoportot* (teamet) hoznak létre, amelyik

folyamatosan működik, hogy megfeleljen a követelményeknek. A team információforrásai számosak: saját belső forrásain kívül a műszaki fejlődés témájában például műszaki egyetemeken kutatóival, a gazdaság területén gazdaságkutató intézetek munkatársaival, egyetemi tanszékek vezetőivel és tanácsadó cégek szakértőivel, a politikai és társadalmi összefüggések számbavételére pedig társadalomtudósokkal, politikusokkal, vagy akár az igazgatótanácsba beválasztott és ilyen témákban jártas tagokkal konzultál. S egyre gyakoribb, hogy nem is eseti és egyéni konzultációkra kerül sor, hanem a stratégiai terve-

zőcsoport ki is helyezi a gyenge jelek figyelését, vagyis itt is létrejön egyfajta „outsourcing”: a külső szakértők cégei végzik a modellrészek „karbantartását” és az allergikus pontok folyamatos figyelését a tervezőcsoport számára.

A közvetlen környezet gyenge jelei

A vállalat közvetlen vagy versenykörnyezetének, tehát a második dimenzióknak a szereplői négy csoportba sorolhatók a gyenge jelek jelentőségének és érzékelésének szempontjából:

1. Vannak olyan szereplők, amelyek magatartása és hatása *nagy sebességgel* változhat a versenykörnyezetben – ezek közé tartoznak elsősorban a konkurensek és az üzleti partnerek.
2. Léteznek olyan szereplők, amelyek magatartása viszonylag *lassan* változik (ezen belül a változás hatása igen gyors lehet, ám a bekövetkező változást jókor előre lehet jelezni) – ide sorolható a kormányzat, számos államigazgatási szervezet (például az adóhivatal), a vállalattal kapcsolatban álló pénzintézet, s adott esetben számos szponzor stb.
3. A versenykörnyezeti szereplők következő csoportjának magatartása és hatása szintén igen gyorsan változhat, de ez többnyire egy másik szereplő tevékenységének hatására következik be; vagyis az olykor igen gyors változás *oka a csoporton kívül* található – ez jellemző a vevőkre, akiknek a magatartását egyre inkább döntően meghatározza a saját vállalat vagy a versenytársak kínálata. (Számos cég igen nagy erőfeszítésekkel próbálja feltárni, majd kielégíteni a látens keresletet...)
4. A gyenge jelek szempontjából a leginkább problémátikus csoport az, amelyikbe a *piacra újonnan belépő versenytársak* tartoznak; ezek a zöldmezős beruházástól a vállalat-felvásárláson keresztül egy nagy versenyelőnyt realizáló importáradat megszerzéséig számos formában jelenhetnek meg.

A következők a gyenge jelek érzékelésének lehetőségét mérlegelik e négy csoport mindegyikében.

– A versenytársak és üzleti partnerek csoportjában a gyenge jelek érzékelésének alapvető követelménye az egyes szereplők „komplex bemérése”: valamennyi erőforrásuk, az inputjukat konvertáló folyamatok (az ezt segítő szervezetük, rendszereik és irányításuk), valamint outputjuk és – lehetőség szerint – üzleti céljaik figyelemmel kísérése. Erre nem vállalkozhat a bemérő vállalat egyetlen szervezeti egysége sem, legyen az akár a marketing, akár a stratégiai tervezés szervezete:

a gyenge jelek érzékelése azt követeli meg, hogy a vállalat minden szervezeti egysége lépjen ki hagyományos, zárt szakmai feladataiból a tájékozódás feladatkörében, vagyis hogy *kinyíljon figyelme* a versenytársak és az üzleti partnerek felé – majd az így szerzett felismeréseit építse be egy egységes vállalati információs rendszerbe, amely lehetővé teszi a feltárt sajátosságok összesítését és értékelését. Mind a szervezeti egységek tájékozódásának, mind a továbbított információk értékelésének meghatározó mértékrendszere a *változáselemzés* (Change Analysis): milyen mértékben módosult a megfigyelt erőforrás, konvertáló folyamat vagy output a rövid szakaszokban végzett megfigyelés, illetve az értékelés alatt mennyire „távolodott el” eredeti pozíciójától? A változáselemzésnek ezt az elvét szemlélteti a 2. ábra. Ebben szerepelnek a változást kiváltó, majd annak megvalósításában részt vevő vállalati szervezetek, illetve döntést hozók; az ábra feltünteti a változáshoz vezető folyamatok/döntések sorrendjét, a folyamatok/döntések eredményének eltávolodását kiinduló pontjuktól, s végül az egyes folyamatok/döntések jelentőségét a versenyképesség szempontjából. Az ábrából levonható tanulság: ebben az esetben a változáselemzés technikáját felhasználó vállalatnak elsősorban a konkurens pénzügyi eredményeinek (ha módja van rá, hitelfelvételének), az elért eredménytöbblet ráfordításának (jelen esetben a technológiafejlesztő beruházásnak) mértékét kell gyenge jelként értékelnie. – Sokszor azonban az ilyen jelek megbízható feltárására is kevesek a vállalat szervezeti egységei. Ezért kapcsolódnak be nemegyszer ebbe is műszaki vagy gazdasági kutatóintézetek, üzleti tanácsadó szervezetek, reklámügynökségek stb. S ezek is csak akkor továbbíthatnak megbízható adatokat, ha folyamatosan vesznek részt a változások feltárásában.

– A kormányzat, államigazgatási szervek, pénzintézetek stb. csoportjában – mint említettük – lassabban érnek be a változások, ezek hatása azonban gyors és igen számottevő lehet. Ezért a gyenge jelek érzékelése szempontjából a fő feladat az szereplők tevékenységében keletkező feszültségek és egyensúlyhiányok nyomon követése: ez a *feszültségelemzés* (Strain Analysis) technikája. Ennek során nélkülözhetetlen a feszültség okának, hatásának, kritikus értékének és ennek elérésekor a folyamat által kiváltott lehetséges ellenintézkedéseknek a számbavétele, többnyire variánsok formájában. (A kormányzat például – gazdaságpolitikájának megfelelően – különböző intézkedéseket hozhat.) A szereplőknek ebben a csoportjában

Komplex versenytársbemérés változáselemzéssel (Elvi vázlat)

A versenylőny létrejöttét kiváltó folyamatok/döntések		A folyamat/döntés eredményének távolsága a kiinduló ponttól (o)		A folyamat/döntés súlya a gyenge jelek figyelésében
megnevezése	sorrendje			
– Gyártmányfejlesztés	5	●	→	másodlagos
– Technológiafejlesztés beruházással	6	●	→	elsődleges
– Marketingprogramok végrehajtása	7	●	→	harmadlagos
– Árpolitika döntés	6	●	→	elsődleges
– Humán erőforrás menedzsment	4	●	→	harmadlagos
– Vállalati pénzügyek menedzselése	1	●	saját forrás x hitel →	elsődleges
– Vállalatirányítás, menedzsment	2	●	→	harmadlagos

kialakuló egyensúlyhiányokról, belső feszültségekről általában a sajtó és a médiumok is tájékoztatnak, s ezek híradásait a vállalat értékelő szervezete (többnyire a stratégiai tervezés szervezete) is figyelemmel kísérheti. A bonyolult kölcsönhatások miatt azonban célszerű időszakonként kikérni az erre szakosodott, elsősorban gazdasági és pénzügyi kutatóintézetek véleményét is – de azt már a vállalati szakembereknek kell tudniuk, hogy mire is kell ezeknél rákérdezni a versenykörnyezet szempontjából.

– A vevők körében – mint már említettük – többnyire meghatározó (és egyre meghatározóbb) a saját vállalat vagy a versenytársak kínálata. Ennek ellenére léteznek olyan vevőreakciók, amelyek nem a kínálat hatására alakulnak ki, s ebbe belejátszhat az életszínvonal-alakulás, a kultúra változása vagy akár a divat is – amelyek különösen multinacionális piacszerkezetben működő vállalat számára lehetnek döntő tényezők. Minden kezdődő változást többnyire jól és korán érzékelik – főként a fogyasztási cikkek körében – a vállalatnak vagy kereskedelmi partnerének azok a szakemberei, akik közvetlen kapcsolatban állnak a vevőkkel. Javasolható azonban, hogy ezeket a szakembereket is tervszerűen képezze tovább a gyenge jelek még megbízhatóbb feltárására törekvő vállalat egy különleges *érzékenységi tréninggel* (ez a „Customer Oriented Sensitivity Training”), hogy a vevőmagatartást alakító valamennyi műszaki, gazdasági, pszichológiai és szociológiai tényezőt együttesen érzékelhessék vevőkapcsolataikban. Ennek ellenére az a tapasztalat, hogy sok látens tényező idejében való feltárása nem nélkülözheti az erre szakosodott, elsősorban szociológiai és pszichológiai szakemberek vagy kutatóintézetek köz-

reműködését. Ám ilyenkor is a vállalat munkatársainak kell rendelkezniük azzal az érzékenységgel, hogy javasolni tudják, mikor szükséges ezeknek a külső szakembereknek vagy kutatóintézeteknek a bevonása a gyenge jelek érzékelésébe.

– A gyenge jelek érzékelése szempontjából igen csak nehéz feladat a piacra újonnan belépőket és ezek hatását prognosztizálni. Ezek csoportjában az első kérdés annak számbavétele, hogy mi kizárhatja a szereplőket a belépésre, hiszen ez határolja be a gyenge jelek felismerésére törekvő vállalat számára vizsgálódásának körét. A piacra lépés fő indítékeként *elsősorban* a rendelkezésre álló jelentős, „túlszorduló” tőkével, az újabb üzleti pozíció és nyereség megszerzésére törekvő pénzforrásokkal, a ki nem használt vállalati kapacitás lekötésének igényével, a terjeszkedés szempontjából igen alkalmas földrajzi pozícióval (például a szomszéd országban létrehozott gyártóbázissal), valamint egy piacváltásra készítő kényszerrel (ilyen például a kiszorulás egy előnyösebb piacról) kell számolni. Ezek többnyire be is határolják a *belépőveszély-elemzés* („Danger Analysis of New Entries”) vizsgálódásának körét. Mindezt követi azoknak a tevékenységeknek a nyomon kísérése, amelyekkel az újonnan belépők végrehajthatják tervüket: ilyenek lehetnek elsősorban ingatlanvásárlásaik, cégfelvásárlásaik (akár tényleges felvásárlás, akár egyesülés formájában), szerződéseik kereskedelmi partnerekkel, számottevő marketingakciókkal előkészített és megtámogatott importjuk stb. A piacra újonnan belépők szinte kivétel nélkül alaposan tájékozódnak a célul kitűzött piac sajátosságairól, és csak akkor szánják el magukat a betörésre, ha igen nagy és gyorsan realizálható versenylőnnyel ren-

delkeznek. Ezért sokszor életfontosságú, hogy egy helyi vállalat idejében ismerje fel már a piacra lépés szándékát is. Sajnos, ennek alapja többnyire csak a *kiszivárogatás*: ingatlanvételi kezdeményezésekről, helyi beruházások indításáról, M+A tárgyalásokról – a megindított marketingakciók viszont már nem gyenge, hanem elkésett jelzések. A kiszivárogatott (vagy inkább kiszivárgott) információk mint gyenge jelek vétele után pedig a jelet érzékelő vállalat helyes válasza többnyire vagy az lehet, hogy „vért izzadva” is újabb, jelentős versenyelőnyt hoz létre kínálatában, vagy más piacon, más piaci szegmensben keres magának új életlehetőséget.

E négy csoportban bekövetkező változások gyenge jeleinek felismerésével kapcsolatban még egy általános megjegyzést célszerű tenni. Minden gyenge jelnek – mint említettük – van kockázata: helyesen érzékeli-e magát a jelet és következményét az azt értékelő vállalat? A kockázatot csökkenti, ha a jel értékelője nem csupán magát a gyenge jelet veszi figyelembe, hanem megvizsgálja, hogy az milyen *környezeti sajátosságok* – először még más gyenge, majd felerősödött más jelek – közepette manifesztálódott a múltban. Ez a gyenge jelek *klaszterelemzése*. Az ilyen klaszterelemzés számottevően csökkentheti a gyenge jelek félreismerésének kockázatát és elejét veheti annak, hogy egy vállalat a félreismert jel hatására pályamódosítást hajtson végre, ehhez jelentős erőforrásokat használjon fel, majd végül kiderüljön, hogy a módosítás felesleges volt, s újabb erőforrásokat kell elpazarolni az eredeti, sikeres pályára való visszaállításra.

A belső (vállalati) gyenge jelek

A vállalat versenyképességének csökkenését a menedzser számára számos jel mutatja. Erre hívja fel figyelmét az árbevétel visszaesése vagy a piaci pozíció gyengülése; az innovációk, a piacra hozott új termékek számának tartós csökkenése; a termelés akadozása, időleges leállásainak sűrűsödése; a késztermékkészlet tartós felfutása; a fajlagos anyagfelhasználás, a selejtszázalék növekedése; a munka- és a teljes termelékenység visszaesése; a fejlesztési alap folyamatos zsugorodása, a lemaradás a technológiai fejlesztés versenyében; a pénzáramproblémák vissza-visszatérése; az üzemi eredmény, a fajlagos nyereség, a vállalati vagyon csökkenése stb. Mindezek azonban már csak a versenyképesség vesztésének *késői* jelei: nagy kérdés, hogy a felgyorsult időben megfelelő ellenlépéseket tud-e még tenni a menedzser, ha csupán ezekre a

jelzésekre figyel? Ezért van egyre nagyobb jelentősége annak, hogy a vállalat vezetése azokat a gyenge jeleket is érzékeli és értékeli, amelyek már jóval korábban ráirányíthatják figyelmét a cég versenyképességének csökkenésére. (Nyilvánvaló az is, hogy a versenyképesség visszaszerzéséhez jóval kevesebb erőforrásra van szükség akkor, ha ezt még a gyenge jelek – és nem csupán a már igencsak harsány végső jelzések – alapján kezdik meg a vállalatnál.)

A belső gyenge jelek felismerése és helyes értékelése azonban *több kérdést* is felvet: melyek lehetnek ezek, milyen hatásukkal kell számolni és milyen technikával lehet ezek létrejöttét figyelemmel kísérni?

– A belső gyenge jelek várhatóan *három nagy területen* jelennek meg: 1. A vállalat szervezeti egységei között feszültségek alakulnak ki (például fellazul a kapcsolat a K+F és a marketing szervezete között, zavarok jelentkeznek a termelés és a logisztika kapcsolatában, vagy kifejezetten belső okok miatt megnő a már jóváhagyott vagy meg is kezdett marketing-programok módosításának igénye). 2. Új, elgondolkodtató jelenségek tapasztalhatók a humán erőforrás körében (például megnő a hiányzások és késések száma; fokozódik a munkaerő elvándorlása a vállalatból, s ebbe a szakmailag legjobb, s ezért legmozgékonyabb munkatársak is bekapcsolódnak, vagy csökken a munkatársak azonosulása a vállalati célokkal, amit az innovációs légkör romlása, kreativitásuk visszaesése is tanúsít). 3. Feszültségek keletkeznek a menedzsmenten belül és a vállalat irányításában (például tartós és már-már ellenségesse fajuló nézeteltérések alakulnak ki a felsővezetésben, pang a vállalat információs rendszerében az alulról felfelé vezető információs csatorna működése, vagy bezárkóznak szakmai „fellegrárukba” a vállalat funkcionális szervezetei és ezért elsorvad közöttük a kommunikáció). E három terület mindegyikének problémái a súlyos versenyképesség-vesztés csíráját hordják magukban.

– A belső gyenge jelek hatását következetes elemzéssel mérheti fel a menedzser, s az eredményt akár táblázatos formában is szemléletessé teheti. Ilyen formát mutat be – az előző bekezdésben említett példákat felhasználva – a 3. ábra.

– A belső gyenge jelek harmadik alapvető kérdése annak a *technikának* a kiválasztása, amellyel kiszűrhetők a jelek a vállalat operatív működése során. Ilyen technika alapelvét szemlélteti a 4. ábra „A” és „B” része. A módszer lényege, hogy a vállalat csúcsetetője kijelöli azokat a folyamatokat, amelyekben az ezekért

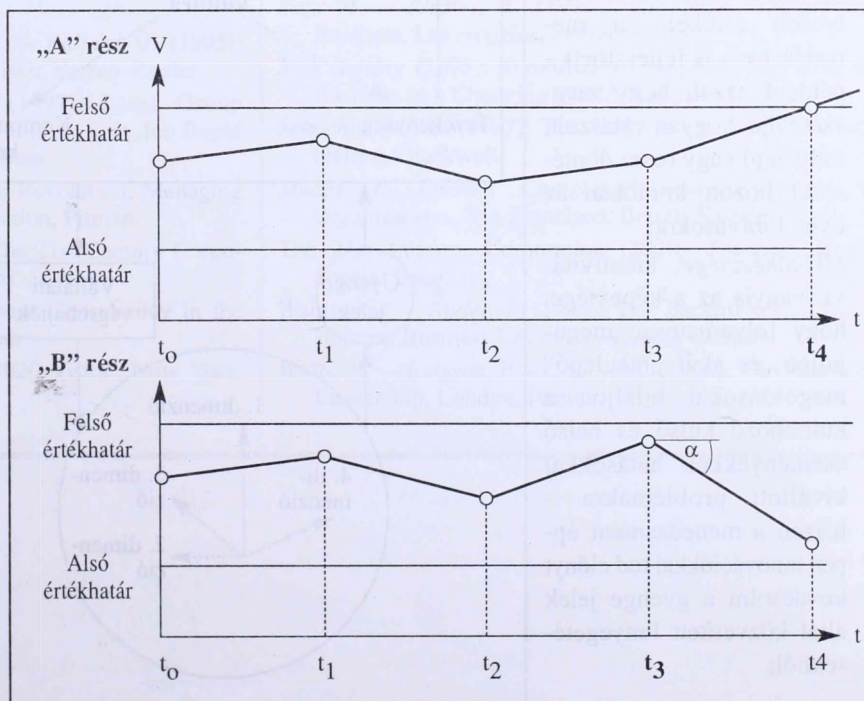
3. ábra

A belső jelek hatásterületei. (Elvi példa. Jelölés: ● = alapvető hatás, ○ = kiegészítő hatás)

Gyenge jel	Vállalati kultúra	Stratégia	K+F	Logisztika	Termelés	Marketing	HEM	Vállalati pénzügy	Szervezet	Menedzsment
K+F és marketing kapcsolat laza		●	●			●		●	○	
Termelés és logisztika kapcsolat fellazult		○		●	●	○		●		●
Marketing program módosítása		○		○	○	●		●		
Hiányzás, késés megnő	●				○		●	○	○	○
Elvándorlás felgyorsul	●	●	○			○	●		●	○
Azonosulás a vállalati célokkal csökken	●	●	○				●	○	○	○
Feszültség a felsővezetésben	●	●	○	○	○	○	○	○	○	●
Infocsatorna felfelé pang	○	○	●	○		●	●		●	●
Nincs kommunikálás a szervezetek közt	●	○	○	○	○	○	●		●	●

4. ábra

A belső (vállalati) gyenge jelek érzékelésének technikája
(Elvi vázlat. A gyenge jel érzékelése t_4 , ill. t_3 időpontban)



szerébe.) S ha bekövetkezik egy ilyen tájékoztatás, ezt a vállalat menedzsment-teamjének közös értékelése követheti: annak tisztázása, hogy mi a gyenge jel kialakulásának jelentősége, mi az oka a keletkezésének, mekkora a továbbgyűrűző hatása – és milyen döntések szükségesek a megszüntetéséhez, vagyis a versenyképesség-csökkenés megelőzéséhez.

Menedzsmentkészségek a gyenge jelek érzékelésére

A gyenge jelek érzékelése és helyes értékelése azonban nemcsak koncepció és technika kérdése: ezeknek párosulniuk kell a menedzserek megfelelő készségeivel, képességeivel is. Mindenekelőtt a következő négy készséget kell hangsúlyozni:

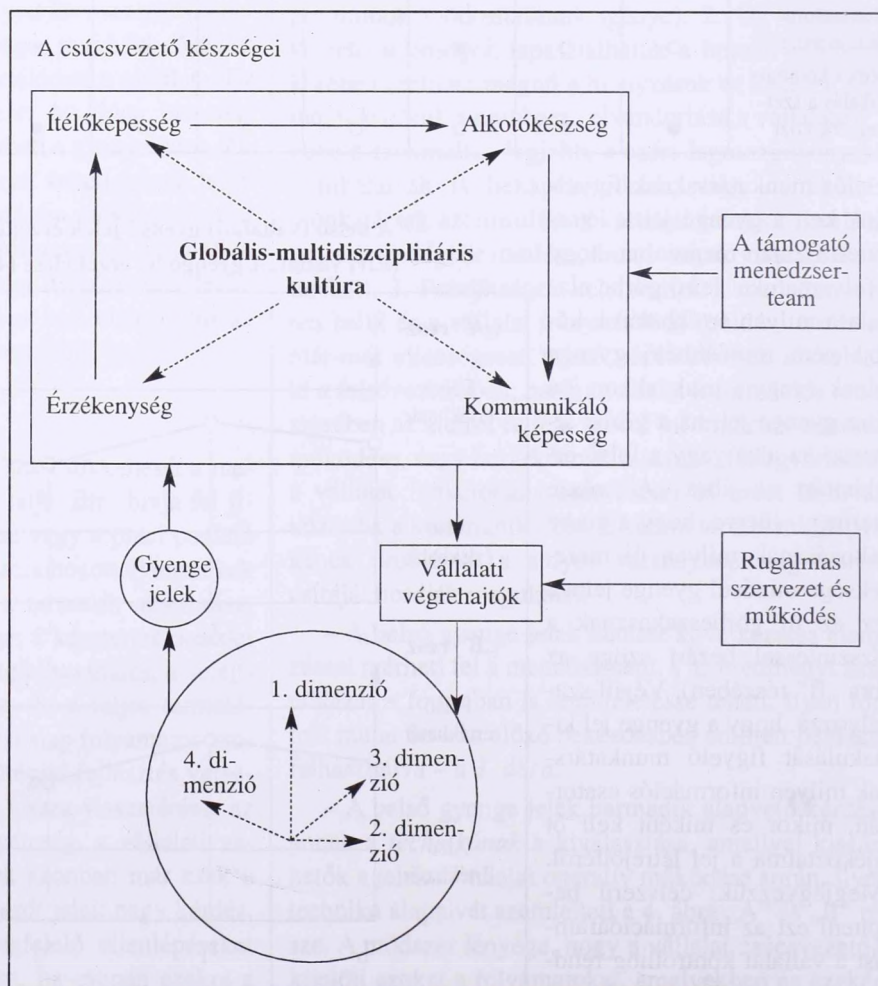
- a vezető *érzékenysége*, amellyel felismeri és tudatosítja a gyenge jelzéseket; ezt a képességét növelheti egy újfajta „érzékenységi tréning” („sensitivity training”), melynek során nyomon követi, hogy milyen gyenge jelek előzték meg a múltban az egyes dimenziókban bekövetkező lényeges változásokat;
- *ítélőképessége*, amely biztosítja annak, hogy a gyenge jelek kihívásait helyesen értékeli; a menedzser ezt is fejlesztheti – például azzal, hogy megvizsgálja, hogyan válaszolt, milyen jó vagy rossz döntéseket hozott korábban az ilyen kihívásokra;
- *alkotókészsége*, kreativitása, vagyis az a képessége, hogy folyamatosan megújuljon, és akár „meglepő” megoldásokat találjon a különböző külső és belső eseményekkel, hatásokkal kiváltott problémákra – hiszen a menedzsment éppen innovációkkal tud előnyt kovácsolni a gyenge jelek által közvetített fenyegetésekből;

– végül *kommunikációs készsége*, hiszen nem csak el kell fogadtatnia döntéseit – és különösen merőben újszerű, innovatív döntéseit – az ezeket végrehajtókkal, hanem azt is el kell érnie, hogy munkatársai azonosuljanak a döntéseivel és értelmet, sőt örömet találjanak új feladataikban.

A bevezetőben vázolt négy dimenzióknak ebben a „gyújtópontjában” azonban – egyre inkább úgy tűnik – csak akkor tudja a vállalat vezetője megfelelő szinten kifejleszteni és működtetni ezeket a készségeit és képességeit, ha szert tesz egyfajta *globális-multidiszciplináris kultúrára*: ezt követelik meg tőle a globális összefüggések hatásláncai épp úgy, mint a versenyképes vállalat „holisztikus” felfogása és működtetése, vagyis az, hogy benne a műszaki, gazdasági, kulturális stb. diszciplínák összehangoltan érvényesüljenek és szinergiát fejtsenek ki.

5. ábra

A gyenge jelekre orientált menedzsment (WSOM) alapmodellje



Mindebben támogathatja a vállalat csúcvezetőjét egy olyan *felsővezetői team*, amelynek tagjai vele és egymással azonos értékeket vallanak és egységes stílusban irányítják a vállalatot. Nagy- és óriásvállalatok esetében mind nagyobb lesz az ilyen menedzsmentek szerepe a versenyképesség alakulásában, a karizmatikus csúcvezető egymagában mind kevésbé lehet az üzleti siker záloga. Hosszú távon viszont várhatóan az a vállalat őrizheti meg, sőt növelheti versenyképességét, amelynél az azonos értékek vallása és az azonos vezetési stílus a hierarchia alsóbb szintjein, a menedzserek mind szélesebb rétegeiben is megnyilvánul.

Egy ilyen menedzserekkel vezetett vállalat működésében kialakulhat végül az a nagyfokú rugalmasság, amely szintén múlhatatlan feltétele annak, hogy szervezete gyorsan tudjon reagálni a jókor érzékelt és helyesen értékelt gyenge jelekre.

Mindennek összefoglalásaként az 5. ábra szemlélteti a gyenge jelekre tájolt menedzsment, a WSOM alapmodelljét, feltüntetve a négy dimenziót, vagyis a vertikális vállalati, a horizontális versenykörnyezeti, a mélységi háttér- és az ezeket átható, tranzitív idődimenziót is.

Irodalom

- Atkinson, Ph. (1997): *Creating Cultural Change*. Leighton Buzzard, Rushmere Wynne
- Blanchard, K. O. – O'Connor, M. – Ballard, J. (1995): *Managing by Values*. San Francisco, Berrett-Koeler
- Bunker, B. B. – Alban, B. T. (1997): *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco, Jossey-Bass
- Cannon, T. (1996): *Welcome to the Revolution. Managing Paradox in the 21st Century*. London, Pitman
- Chambers, J. (2000): *Visionary – The 21st Century Corporation*. Business Week, augusztus
- Czerniawska, F. (1999): *Management Consultancy in the 21st Century*. London, Macmillan
- Davis, S. – Davison, B. (1991): *2020 Vision*. New York, Simon & Schuster
- Friedman, T. L. (2000): *The Lexus and the Olive Tree*. New York, Anchor Books
- Gouillart, F. J. – Kelly, J. N. (1995): *Transforming the Organization*. New York, McGraw-Hill
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*
- Hammer, M. – Stanton, S. (1966): *The Re-engineering Revolution Handbook*. London, HarperCollins
- Hoványi, Gábor (2001): *Globális kihívások – menedzsmentválaszok*. Bp., KJK
- Hoványi, Gábor (2002): *A menedzsment új horizontjai*. Közgazdasági Szemle. (Megjelenés alatt.)
- Hussey, D. E. (1998): *The Strategic Decision Challenge*. Chichester, Wiley
- John, R. et al. (1998): *Global Business Strategy*. London, International Thomson Business Press
- Katzenbach, J. R. – Smith, D. K. (1994): *Teams at the Top*. McKinsey Quarterly, Spring, 71-79
- Kennedy, C. (1996): *Managing with the Gurus*. London, Random House
- Kleiner, A. (1996): *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws and the Forerunners of Corporate Change*. New York, Doubleday
- Leonard, D. – Straus, S. (1997): *Putting Your Company's Whole Brain to Work*. Harvard Business Review, július-augusztus
- Moran, R. T. – Riesenberger, J. R. (1994): *The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise*. London, McGraw-Hill
- Ohmae, K. (1995): *The Evolving Global Economy*. Boston Mass., Harvard Business School Press
- Ray, M. – Rinzler, A. (1993): *The New Paradigm for Business*. Los Angeles, Pedigree Books
- RSA Inquiry (1995): *Tomorrow's Company: The Role of Business in a Changing World*. Aldershot, Gower
- Schoenberger, E. (1997): *The Cultural Crisis of the Firm*. Oxford, Blackwell
- Stacey, R. (1996): *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco, Berrett-Koehler
- The 21st Century Corporation (2000): *Business Week, Special Issue*, aug. 21-28
- Waldrop, J. – Butler, T. (1996): *The Executive as Coach*. Harvard Business Review, november-december
- White, R. – Hodgson, P. – Crainer, S. (1996): *The Future of Leadership*. London, Pitman